



La cause de l'emploi, les usages du droit dans la contestation de plans sociaux

Claude Didry, Luc Tessier

► To cite this version:

Claude Didry, Luc Tessier. La cause de l'emploi, les usages du droit dans la contestation de plans sociaux. Travail et Emploi, 1996, 69, pp.23-35. halshs-00267966

HAL Id: halshs-00267966

<https://shs.hal.science/halshs-00267966>

Submitted on 31 Mar 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La cause de l'emploi

Les usages du droit dans la contestation de plans sociaux

par Claude Didry (*) et Luc Tessier (**)

On assigne couramment à une politique de l'emploi, dont l'initiative est comprise comme relevant exclusivement du gouvernement, l'objectif de réduire le nombre de chômeurs. L'emploi apparaît alors comme une question politique, et l'évolution du taux de chômage est prise pour indice de l'échec ou du succès de la politique engagée. Les débats auxquels conduisent la procédure de licenciement collectif et la consultation du comité d'entreprise à laquelle elle doit donner lieu font apparaître l'emploi sous un jour différent. Les emplois ne s'identifient plus à des postes, mais à l'activité de personnes qui réalisent un produit déterminé et qui le font au sein d'une économie se caractérisant par la réalisation d'une pluralité de produits (1). Réciproquement, supprimer des emplois dans une entreprise ne laisse pas intact le produit : la réorganisation productive qui accompagne le licenciement implique pour la direction une redéfinition du produit et de son développement.

Derrière la dimension comptable d'une procédure de licenciement se font jour en effet deux réalités imbriquées : une réalité économique, celle du devenir du produit (en termes de marché, d'innovations techniques et organisationnelles) fabriqué par ces personnes ; une réalité sociale, celle du

devenir des personnes menacées de perdre leur emploi. Dans une conception courante de la relation entre réalités sociale et économique, l'indemnisation du "dommage social" est la contrepartie d'une "nécessité économique" de réduire les effectifs. L'invocation d'un motif économique tend à faire du recours au licenciement la conséquence nécessaire d'une décision prise dans "l'intérêt de l'entreprise" (2), c'est-à-dire d'une cause qui dépasse les intérêts particuliers des salariés. La consultation du comité d'entreprise se réduit, dans cette optique, à une négociation sur l'indemnisation du dommage que fait subir aux salariés la suppression d'emplois décidée par la direction.

La loi du 27 janvier 1993, dite "loi AUBRY", en introduisant l'obligation de faire une place aux reclassements dans les plans sociaux, déplace les enjeux de la consultation du comité d'entreprise. La mise en œuvre de cette loi dans le cadre d'une action en justice s'est en effet révélée d'une portée inattendue pour les comités et les directions d'entreprise, dans la mesure où elle conduit fréquemment les juges à annuler les procédures de licenciement portées devant leur juridiction. La manière dont ces actions en justice construisent la "cause" de l'emploi ne remet-elle pas en question la conception courante d'une imbrication entre contrainte de l'"économique" et réparation par le "social" ? En particulier, conduit-elle ou non à un

(*) Centre de recherches critiques sur le droit (CNRS) Université Jean Monnet - St Etienne.

(**) Groupement de recherches Institutions, Emploi et Politique économique (CNRS).

(1) SALAIS, STORPER (1993) définissent l'"identité économique" d'un pays à partir de la "collection" des produits qui sont réalisés sur son territoire, et pour lesquels se dégage une primauté de ce pays au niveau des échanges internationaux.

(2) Sur les relations entre la notion d'"intérêt de l'entreprise", traduction juridique du catholicisme social de P. DURAND inspirée en partie des doctrines juridiques allemandes des années 1930, et l'"institutionnalisation" de l'entreprise à travers la jurisprudence, cf JEAMMAUD *et alii*, (1996).

réexamen de la trajectoire du produit pour y faire apparaître des reconversions possibles, voire des opportunités de travail préservant l'emploi des personnes ? Dans cette hypothèse, la forte mobilisation autour de la cause de l'emploi participerait *in fine* à la définition de l'intérêt de l'entreprise, au lieu de s'y opposer (avec le peu de succès que cette opposition a eu jusqu'à présent, et dont témoigne la jurisprudence de la Cour de Cassation sur le motif économique). La préservation de l'emploi deviendrait une contrainte pesant sur la trajectoire économique de l'entreprise et contribuerait à la découverte d'autres formes de "modernisation" que celle qui consiste en la standardisation des produits (SALAIS, 1992).

L'article examine, à travers trois monographies, dans quelle mesure la loi AUBRY est une ressource pour construire l'emploi comme une cause (3) susceptible d'une mobilisation publique, et par là, peut conduire à un infléchissement des réorganisations envisagées par les directions d'entreprise. Trois situations économiques sensiblement différentes (cf encadré) sont étudiées, une entreprise de l'aéronautique de la région toulousaine (société Z) (4), une entreprise de textile (articles chaussants féminins) de la région de l'Aisne (société B), et une division spécialisée dans la réalisation de logiciels de gestion des réseaux électriques au sein d'une grande entreprise de construction électrique de la région parisienne (société W). Elles ont été sélectionnées à partir de l'existence d'une décision de justice annulant une des procédures de licenciement collectif présentées par les directions. Le point de départ de notre réflexion a été le contraste existant entre le bilan de la restructuration de la société Z dans le secteur souvent présenté comme prometteur de l'industrie aéronautique et celui de la société B dans une région, la Picardie, et un secteur, le

(3) La notion de cause renverra dans ce texte à trois des sens identifiés pour ce terme par Emile LITTRÉ : "*Cause* : 4° En termes de jurisprudence, cause d'une obligation, avantage moral ou matériel que se propose le contractant; dans le contrat à titre onéreux, l'équivalent de l'obligation de l'autre partie; dans le contrat à titre gratuit, la bienfaisance. (...) 5° Procès qui se plaide. Se charger d'une cause. Plaider une cause. Gagner sa cause. Il faut remettre cette cause à un autre jour. Mettre quelqu'un hors de cause. (...) 7° Parti, intérêt. La bonne cause. La fortune se déclara pour la bonne cause. Soutenir la cause du mensonge. Prendre en main la cause du peuple. Embrasser vivement la cause de la justice. Faire cause commune avec quelqu'un. Séparer sa cause de quelqu'un. Attirer à sa cause." (Emile LITTRÉ, *Dictionnaire de la langue française*, Paris, Gallimard Hachette, 1959, t. 1, pp. 1526-1527). L'emploi est pour l'employeur, la cause du contrat du travail; l'emploi est un élément constitutif de la cause du comité d'entreprise dans un procès contre l'employeur; l'emploi peut devenir la cause commune des salariés dans une entreprise soumise à une procédure de licenciement collectif.

(4) Par souci d'anonymat, les trois entreprises sont désignées par les lettres Z, W et B qui n'ont aucun rapport avec leur raison sociale.

Les trois situations économiques étudiées

Cas n°1 : Z est une société toulousaine spécialisée dans les systèmes de pressurisation de cabines. Elle a été rachetée en 1989 par un groupe allemand à THOMSON. En 1993, avant licenciements, Z compte environ 600 personnes. Son chiffre d'affaires est de 600 MF en 1991, et de 453 MF en 1993. Z demeure profitable. La procédure de licenciement étudiée est engagée par la direction au mois de janvier 1994 : elle vise à supprimer 120 emplois. Une décision du tribunal de grande instance de Toulouse du 21 avril 1994 annule la procédure de licenciement pour non-conformité du plan social aux dispositions de l'article L.321-4-1 du Code du Travail (loi AUBRY). Une seconde procédure de licenciement est reprise au mois de mai 1994. Le tribunal de grande instance de Toulouse annule la seconde réunion du comité d'entreprise le 23 juin 1994 dans le cadre de cette procédure. La direction engage une nouvelle procédure à partir de juillet 1994. Le jugement du tribunal de grande instance de Toulouse du 23 août 1994 déboute les représentants des salariés. Le plan social est mis en œuvre en septembre 1994 avec le licenciement de 67 personnes, 28 départs volontaires, 14 départs en préretraite, 3 stages de reconversion, 5 départs naturels, soit un total de 117 départs.

Cas n°2 : La société B, située dans l'Aisne, produit des bas et des collants. Elle compte en 1994, avant le licenciement étudié, environ 900 salariés. Son chiffre d'affaires est de 568 MF en 1991 et de 268 MF en 1994, avec 149 MF de pertes. Fin 1994, elle est reprise par un groupe financier lyonnais. Le projet de licenciement collectif étudié est présenté au comité d'entreprise au mois de janvier 1995. Il vise à la suppression de 254 emplois. Le 6 avril 1995, le tribunal de grande instance de Saint-Quentin ordonne la suspension de la procédure de licenciement. Il l'annule par un jugement au fond du 4 mai 1995. Un accord sur un nouveau plan social est ratifié par la direction et les élus du personnel début juin, prévoyant le passage à 32 heures par semaine annualisé pour 262 personnes et 150 licenciements.

Cas n°3 : La société W est un groupe, lui-même filiale d'un autre groupe national, dont les principales implantations se situent dans la région parisienne. Un projet de licenciement collectif de 90 personnes concernant la division ERSDISP est présenté au comité d'entreprise à la fin du mois d'août 1994. Cette division est spécialisée dans la réalisation de systèmes de gestion de réseaux électriques. Le motif de ce licenciement est constitué par la mise en suspens d'un projet de centre national de conduite de réseau mené avec EDF depuis 1986. La division compte environ 210 personnes. Le projet de licenciement vise à supprimer 90 emplois. À la suite d'une série d'actions en justice et de constats de carence, et au terme de trois procédures de licenciement, ce projet de licenciement a été abandonné par la direction en mai 1995.

textile, touchés par une crise profonde de longue durée (5). Dans le premier cas, en dépit d'une implantation et d'une combativité syndicales fortes, les réductions d'effectifs décidées par les directions se traduisent par une proportion importante (6) de "licenciements secs", alors que dans le second, l'annulation de la procédure de licenciement par la justice amène la direction de l'entreprise à concéder aux salariés l'aménagement d'un dispositif de "temps partiel annualisé" tiré de la loi quinquennale (7).

Pour comprendre ce paradoxe, nous présentons dans un premier temps la diversité de formes prises par la cause de l'emploi. Nous nous interrogerons ensuite sur ce que la spécificité de la cause de l'emploi dans chaque situation révèle quant à la nature des produits réalisés et à leur évolution.

L'emploi entre cause générale et cause située

Notre hypothèse est que la loi AUBRY est une ressource décisive dans la constitution d'une "cause de l'emploi". Dans le cadre de la procédure de licenciement collectif pour motif économique (cf encadré page suivante), elle offre la possibilité aux représentants du personnel de sortir de la logique d'une négociation sur les seules contreparties destinées à dédommager les salariés touchés, pour s'interroger sur la régularité de la consultation engagée par la direction, compte tenu de l'ampleur de la suppression d'emplois envisagée et de la situation productive de l'entreprise. La régularité de la consultation s'entend alors aussi bien de l'examen des possibilités de reclassements que l'entreprise peut offrir, que du caractère pertinent du lieu de la consultation choisi par la direction (entre par exemple le comité d'établissement ou le comité central d'entreprise) ou encore du caractère perturbateur de la rétention d'informations par la direction ou enfin du contenu et des apports des débats au cours de la consultation du comité d'entreprise. L'action en justice des représentants du personnel tend à remettre en cause le projet de la direction et, à ce titre, débouche sur un souci d'*énonciation* de la réalité économique et sociale qui a provoqué, aux dires de la direction, le projet de licenciement col-

lectif. C'est à un tel travail d'énonciation que conduisent les dispositions obligeant les directions à prévoir et à débattre des possibilités de reclassements dans l'entreprise en vue de diminuer le nombre d'emplois supprimés.

Les mobilisations qui accompagnent l'utilisation de la loi AUBRY présentent un profil commun qui tient au souci des salariés et de leurs représentants de donner un caractère public aux procédures de licenciement engagées par les directions d'entreprise. Faut-il y voir l'indice du renouvellement d'un modèle général des mouvements sociaux ? La spécificité de chacune des trois situations étudiées nous a conduits à renoncer au postulat d'un modèle général de mouvement social transposable à l'ensemble des travailleurs, indépendamment de la diversité des situations économiques dans lesquelles ils se trouvent.

Pour rendre compte de cette spécificité, nous envisagerons la constitution d'une cause au sein d'un *continuum* entre deux formes extrêmes. Dans la première forme, la "cause générale", les personnes engagées dans le conflit tentent de construire un "rapport de forces". Pour donner à l'affaire un caractère public, les représentants des salariés se présentent comme l'avant-garde de l'ensemble des salariés, dans leur résistance à une politique patronale d'intensification de la production ; la mobilisation du droit sera ici un moyen parmi d'autres pour construire un "rapport de forces" qui soit sanctionné par l'assentiment de l'opinion publique.

La seconde forme, la "cause située" fait en revanche une place centrale à la mobilisation du droit et à la saisine des tribunaux. L'enjeu sera, à partir de la dimension singulière de la situation, c'est-à-dire notamment à travers la spécificité du produit réalisé et la spécialisation des salariés qu'elle induit, de faire apparaître le caractère inacceptable du projet de suppression d'emploi envisagé, ce dans l'intérêt même du produit réalisé par l'entreprise et de son développement.

Un profil commun de mobilisation

Le cadre légal de la procédure de licenciement collectif tend à garantir l'existence d'un débat sur la suppression d'emplois envisagée par la direction au sein du comité d'entreprise. Dans cette perspective, il met à la disposition des représentants du personnel la ressource de l'assistance d'un expert-comptable, qui, outre les prestations de l'expert, allonge les délais de consultation, en imposant la tenue d'une troisième réunion. Cette ressource a été utilisée dans les trois situations étudiées. Les représentants du personnel ont mandaté un expert économique pour examiner les plans sociaux soumis par les directions, à la fois sous l'angle de l'argumentaire économique avancé pour justifier les suppressions d'emplois et sous l'aspect du contenu des mesures proposées aux salariés pour faire face à ces suppressions.

(5) Cette recherche a été commanditée par la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (DARES) du Ministère du Travail.

(6) Par rapport à l'ensemble des emplois supprimés et par rapport aux effectifs de l'entreprise.

(7) On trouverait sans doute un équivalent actuel de ce dispositif dans la récente loi de Robien qui a donné lieu à un spectaculaire accord de réduction du temps de travail au sein de l'entreprise Remafer de Reims (*Libération*, 2 septembre 1996).

Le cadre légal de la procédure de licenciement collectif pour motif économique

Le motif économique comme cause extérieure aux personnes

La rupture du contrat de travail inscrit habituellement les parties dans le cadre d'un "*droit commun du licenciement*" (JEAMMAUD, 1993). Ce droit commun regroupe l'ensemble des voies de recours qui s'ouvrent à l'une des parties pour agir contre ce qu'elle estime abusif dans l'usage de son droit à la rupture par l'autre partie. Cependant, la rupture du contrat de travail qui résulte du licenciement pour motif économique ne rentre pas dans ce droit commun : elle relève d'un "*régime spécial de licenciement*". Ce régime spécial tient à la définition qu'en donnent les règles de droit ainsi qu'aux recours juridictionnels qu'il rend accessibles aux parties.

Le motif économique est défini par la loi de manière négative : "*Constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou pour plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié, résultant d'une suppression d'emploi ou d'une modification substantielle du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques.*" (art. L. 321-1, Code du Travail). Il se caractérise ainsi, contrairement au droit commun du licenciement, par une dimension impersonnelle et extérieure aux personnes concernées. Ce cadre légal permet à ce type de licenciement d'éviter, du moins dans un premier temps, d'être dénoncé comme *une injustice* subie par les salariés. Si les intérêts du salarié licencié pour motif économique sont partiellement et momentanément lésés, c'est en effet au nom de décisions prises dans l'intérêt -supérieur- de l'entreprise.

De plus, la contestation de l'existence d'un motif économique ne peut avoir lieu qu'une fois le licenciement réalisé. Elle devient alors pour le salarié un préalable nécessaire à l'éventuelle demande d'un dédommagement de l'abus dont il a été victime, dans le cadre d'une action devant le conseil de prud'hommes : l'examen de la responsabilité de l'employeur à l'égard de la rupture du contrat de travail implique que soient d'abord écartées par le salarié les causes objectives que l'employeur tire de la conjoncture économique.

Les ressources de la procédure de licenciement collectif

Il convient toutefois de distinguer deux situations différentes de mise en œuvre des licenciements pour motif économique selon qu'ils sont individuels ou collectifs.

Les licenciements individuels pour motif économique que constituent, dans une entreprise donnée, les licenciements de neuf personnes au plus dans un délai de trente jours, n'ouvrent aux salariés qu'une voie individuelle de contestation devant les conseils de prud'hommes une fois le licenciement prononcé. De tels licenciements sont peu propices à la constitution d'une cause commune autour de l'emploi. La stabilisation autour de 400 000 du nombre annuel de personnes licenciées de manière individuelle pour motif économique, suggère que cette forme de rupture du contrat de travail, liée d'abord aux défaillances de petites entreprises (Merlin, 1995), constitue également un outil de gestion du personnel.

La procédure de licenciement collectif pour motif économique s'inscrit dans une logique différente. La mise en œuvre de telles procédures témoigne de réorientations stratégiques importantes de la part des directions d'entreprise. L'encadrement légal de la procédure comporte l'obligation pour les directions de consulter le comité d'entreprise et de présenter un plan social (*). Il engage au débat sur le projet de suppression d'emplois au sein du comité d'entreprise ; à défaut, il constitue un cadre d'action en justice pour les représentants des salariés soucieux de préserver les droits de leurs mandants des atteintes qu'ils décèlent dans la manière d'agir des représentants de la direction. Dans certains cas, la mise en œuvre d'une procédure de licenciement collectif est revendiquée par les représentants des salariés eux-mêmes, pour rendre possible une mise en discussion de la multiplication de mesures individuelles de suppression d'emplois-départs volontaires, licenciements individuels initialement disjointes les unes des autres.

La remise en cause d'emplois existants par des directions d'entreprise et la menace qui en résulte pour les personnes qui réalisent les activités visées peuvent ainsi faire l'objet d'un débat public soit devant les instances représentatives du personnel, soit devant les tribunaux, soit enfin devant l'opinion publique. L'emploi peut alors, selon différentes modalités, sortir de la dimension d'activité quotidienne de personnes particulières et se présenter comme une cause à défendre.

Conditions légales du déroulement de la procédure de licenciement collectif

La mise en œuvre d'une procédure de licenciement de plus de 10 salariés implique une consultation des élus du personnel. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, deux réunions de consultation du comité d'entreprise, précédées d'une information écrite du comité d'entreprise, doivent être tenues (art. L. 321-3 al.4 du Code du Travail). Le délai prévu entre ces deux réunions oscille entre 14 et 28 jours selon le nombre de licenciements envisagés. La nomination d'un expert-comptable par le comité d'entreprise au cours de la réunion de présentation du projet de licenciement implique un délai de 22 jours avant le retour à la procédure générale de consultation. Dans ce cas, la consultation est constituée d'une réunion préliminaire et de deux réunions de consultation proprement dites. L'employeur doit notifier à la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, le projet de licenciement, et notamment le plan social accompagnant celui-ci. La DDTEFP peut, le cas échéant, constater la carence du plan social (art. L.321-7, al. 3 du Code du Travail). La DDTEFP doit être également tenue informée du déroulement de la procédure. Un plan social doit présenter des mesures d'accompagnement dans le cas des entreprises de plus de 50 salariés (art. L. 321-4 al. 8 du Code du Travail). Ce plan social doit comprendre, outre la référence aux conventions de conversion, et sous peine de nullité de la procédure de licenciement, des mesures effectives de reclassement, de réduction du temps de travail... visant à limiter le nombre de départs, dans la mise en œuvre du licenciement (art. L. 321-4-1, al. 2 et 3).

On entend par "loi AUBRY" les art. L. 321-4-1 al. 2 et 3 et L. 321-7 al. 3 adoptés le 27 janvier 1993.

(*) Cet encadrement légal est lié, à partir de la loi du 31 décembre 1986 sur le régime du licenciement pour motif économique, à l'obligation d'information des salariés sur les choix engageant l'avenir de l'entreprise, faite aux employeurs par les lois Auroux et la réglementation européenne. La loi du 2 août 1989 y a ajouté l'obligation de présentation d'un plan social par l'employeur et la loi du 27 janvier 1993 - dite "loi AUBRY", du nom du ministre du travail de l'époque - a imposé aux plans sociaux de présenter des clauses précises ayant trait au reclassement des salariés, en sanctionnant par la nullité de la procédure de licenciement l'absence de plan social conforme aux dispositions légales.

Le débat au sein du comité d'entreprise engage les représentants du personnel à se tourner vers leurs mandants, dans la mesure où le licenciement collectif touche au sort immédiat de l'ensemble des salariés de l'entreprise, du moins dans un premier temps. Les actions de mobilisation des salariés telles que les assemblées générales et, le cas échéant, les grèves et les distributions de tract, fournissent aux personnes concernées un indice de l'ajustement entre les positions des représentants et celles de leurs mandants. La grève est cependant pour les salariés et leurs représentants une ressource difficile à manier pour faire obstacle à une réduction des effectifs. Dans les cas étudiés, les grèves prennent des formes plus stratégiques, par exemple la grève ponctuelle de services névralgiques, tels l'entretien ou l'approvisionnement, conduisant à une paralysie de l'activité de l'entreprise. Dans le cas de B, la portée de la grève est encore réduite par le fait que les salariés sont fréquemment dans une situation de quasi-inactivité.

Un autre aspect de la mobilisation des salariés et de leurs représentants dans l'entreprise consiste à consolider leur unité à travers la constitution d'une "intersyndicale". Dans les trois cas, la formation d'"intersyndicales" a été le préalable à des prises de position publiques hors de l'entreprise, à travers l'organisation de manifestations et l'envoi de lettres ouvertes à la presse locale. Cette forme de sensibilisation des personnes extérieures à l'entreprise connaît des limites ayant trait aux effectifs des entreprises ou des services concernés, ce qui conduit les représentants des salariés à multiplier les "effets de surprise".

Cette action de mobilisation de l'opinion publique est complétée par l'appel à l'intervention des hommes politiques locaux, de gauche comme de droite : l'ambition de telles initiatives est double. Elle prolonge d'une part le souci de convaincre l'opinion publique de l'objectivité de la cause défendue. Elle vise d'autre part à trouver dans ces élus locaux des émissaires vers des sphères administratives locales et nationales.

Des formes spécifiques de mobilisation

Au-delà de ce parallélisme des objectifs, les mobilisations qui accompagnent la contestation des licenciements se fondent sur des éléments spécifiques qui confèrent à chacune une dimension propre.

L'ancrage syndical au sein de la société Z a conduit à une vigilance constante du comité d'entreprise face aux projets de la direction. Cette vigilance s'est traduite par le recours du comité d'entreprise à son expert économique lors de l'intervention d'un consultant en organisation mandaté par la direction, qui fait craindre aux salariés, dès la fin de l'année 1993, l'engagement d'un licenciement collectif. Elle s'appuie sur l'expérience d'un plan

social mené deux années auparavant qui avait conduit, sous la pression syndicale, au départ en préretraite des 90 salariés dont l'emploi avait été supprimé. Enfin, l'action syndicale, dans le cadre des négociations salariales au sein de l'entreprise, s'est adjointe de longue date les services d'un avocat toulousain pour faire valoir ses droits. À cette forte organisation des salariés, correspond l'engagement du président directeur général de l'entreprise dans le patronat local et au sein de l'Union des Industries métallurgiques et minières (UIMM). Cet engagement du président directeur général se manifeste également par la conscience aiguë de la nécessaire réorganisation de la branche qui l'a amené à faire intervenir un consultant ayant déjà fait ses preuves dans la réorganisation de certains établissements du constructeur DASSAULT. L'enjeu est pour lui de sensibiliser non seulement les salariés, mais aussi les autres dirigeants d'entreprises du secteur et notamment les entreprises sous-traitantes.

La contestation du projet de licenciement engagé au sein de Z par les représentants des salariés prend la forme d'un combat d'avant-gardes : à l'initiative du président directeur général visant à faire de l'entreprise le fer de lance de la réorganisation des équipementiers de l'aéronautique (après celle des constructeurs), correspond l'initiative des salariés et de leurs représentants conscients de défendre, au-delà de leurs propres intérêts, l'ensemble des salariés du secteur. Il en résulte que le débat autour du licenciement engagé par la direction possède déjà un format public. L'annonce d'un projet de licenciement collectif conduisant à la suppression de 120 postes provoque chez Z une effervescence importante au sein des salariés qui conduit dès le mois de février 1994 à l'organisation de grèves tournantes et de manifestations dans l'agglomération toulousaine. Les représentants du personnel se font l'écho de l'indignation des salariés à travers des lettres ouvertes à la presse locale et auprès des élus. Leur cause touche les plus hautes sphères de l'État, puisqu'elle suscite une intervention du chef de cabinet du Premier Ministre.

Au sein de la société B, l'annonce du projet de suppression de 250 emplois fait suite à une situation où la survie de l'entreprise a été, un temps, sujette à caution. Une telle menace prend les salariés au dépourvu, dans une région où B est installée depuis les années vingt et a représenté un débouché professionnel pour plusieurs générations de salariés. L'entreprise a en effet, depuis sa fondation, une tradition d'intégration de ses salariés dans le cadre d'institutions allant d'une mutuelle à des clubs et des installations sportives érigés sous l'égide de son fondateur, tradition qui a survécu aux difficultés traversées à la fin des années soixante-dix. La présence syndicale, quoique significative, n'est pas liée à une tradition conflictuelle ; elle résulte d'une manifestation d'autonomie des salariés après le paternalisme des débuts. Les institutions de représentation du personnel souffrent, dans le contexte de la crise qui s'ouvre à partir de 1992, de

leur coupure avec des salariés enclins à un repli individualiste pour sauver leur place. À cette atomisation des salariés, correspondent les déchirements de la direction : la famille du fondateur se divise sur l'avenir de la société et ne peut résister aux injonctions des banques qui ont soutenu l'important développement du chiffre d'affaires au cours des années quatre-vingt.

L'annonce, début 1995, d'un projet de licenciement collectif par la nouvelle direction nommée par le repreneur de la société est attendue depuis l'automne 1994. L'indignation des salariés tient d'abord à l'ampleur du nombre d'emplois supprimés, 250, alors que la rumeur faisait état à l'automne d'un projet de suppression de 180 emplois de la part de l'ancienne direction. Cette indignation vise naturellement la direction. Elle s'étend également à l'"État", dont l'intervention à travers le Comité interministériel de restructuration industrielle semble avoir conduit au sacrifice des intérêts des salariés, et elle trouve dans le silence de la Direction départementale du travail, soucieuse de préserver une marge de manœuvre à l'égard de la direction, de quoi nourrir un sentiment d'"abandon" sur lequel les salariés que nous avons rencontrés sont revenus à plusieurs reprises.

L'intégration du licenciement économique dans la gestion ordinaire du personnel, se manifeste, au sein de l'entreprise W, par l'institution d'une cellule permanente interne de reclassement ; celle-ci permet, en dehors de toute procédure de licenciement collectif, de faire face aux petites restructurations qui interviennent régulièrement. Ainsi, un nombre important de salariés de la division "ERS-DISP" touchée par le projet de licenciement collectif du mois d'août 1994, ont vu leur poste supprimé dès janvier de la même année et ont été alors orientés vers la cellule interne de reclassement.

La procédure de licenciement collectif vise à la suppression de 90 postes dans une division de 210 personnes environ. Sa mise en œuvre apparaît en partie comme la conséquence d'une demande d'informations des élus au comité d'établissement sur les problèmes de la division ERSDISP. Les élus ont en effet demandé à plusieurs reprises des précisions sur le devenir de la division, allant jusqu'au déclenchement d'une procédure de droit d'alerte prévue par les lois AUROUX. La procédure de licenciement collectif correspond à l'officialisation d'un processus de suppression d'emplois engagé six mois auparavant dans la division ERSDISP. Elle prend par ailleurs le relais, à l'échelle de l'établissement, d'une procédure de licenciement collectif engagée dans une autre division et mise en échec par les représentants des salariés et l'inspection du travail.

Pour pallier l'absence d'implantation syndicale dans une division composée majoritairement de cadres et d'ingénieurs, un ensemble de salariés de la division constitue, au moment où le projet de

licenciement collectif est annoncé, un organisme qu'ils nomment "bureau de liaison interservice". Cet organisme se présente comme un lieu de rencontre et de débat des salariés de la division, et se manifeste à travers la distribution de tracts à la sortie de l'établissement : son ambition est d'abord de donner un caractère public à la procédure de licenciement dans un établissement qui compte plus de 3 000 personnes. Une "intersyndicale" coordonne l'envoi de lettres ouvertes à la presse locale.

Ces trois cas esquissent les deux dynamiques de construction d'une cause que nous évoquions précédemment. L'usage de la ressource syndicale tant pour les salariés que pour la direction, dans le cas des équipementiers de l'industrie aéronautique, conduit chacune des parties à mobiliser des "forces" capables d'enrayer l'action de l'autre. À l'inverse, loin de prendre une ampleur nationale, le débat au sein de l'entreprise B demeure à un échelon local, et menace même, dans un premier temps, de se dissoudre dans le repli des individus sur eux-mêmes. Entre une mobilisation d'ampleur nationale et une action ancrée dans un territoire, l'action des élus du personnel de W vise à préserver le temps de la discussion de manière à ce que se dégagent dans l'espace du groupe des opportunités de reclassement pour les salariés, tout en travaillant à surmonter les difficultés rencontrées par la division touchée par le licenciement.

La place du procès

La mobilisation des règles de droit et le recours à la justice se fondent, au sein de chacune des trois situations étudiées, sur des attentes spécifiques de la part des salariés et de leurs représentants.

La saisine de la justice par les représentants de la société Z vise d'abord à obtenir le constat par le juge de l'absence de motif économique dans le licenciement envisagé par la direction. Les conclusions de l'avocat du comité d'entreprise font pour cela une large place aux résultats de l'analyse des comptes menée par l'expert économique nommé par le comité d'entreprise. L'avocat se fait ainsi l'expression du sentiment des salariés, tout en visant une avancée de la jurisprudence sur la question du motif économique, dont l'examen est réservé depuis 1986 à la juridiction prud'homale une fois les licenciements prononcés. La contestation radicale du motif économique par les salariés et leurs élus conduit au rejet de la procédure de licenciement dans son ensemble et se traduit par le refus des élus de prendre part aux réunions de consultation du comité d'entreprise.

L'annulation, fin avril 1994, de la première procédure de licenciement collectif par une décision du tribunal de grande instance de Toulouse, sur le motif de l'absence de plan social conforme aux dispositions de la loi AUBRY, apparaît aux salariés que nous avons interrogés comme une victoire. Cette

victoire repose cependant à leurs yeux sur une "question de procédure", le cœur du problème, le motif économique, pour lequel le juge s'est déclaré incompétent, n'ayant pas été tranché. La reprise d'une seconde procédure de licenciement par la direction au début du mois de mai 1994 tient compte des exigences de précision dans les offres du plan social proposées aux salariés posées par l'art. 321-4-1, tout en reprenant les mesures initialement proposées. Un second jugement du tribunal, au cours du mois de juin, conduit à l'annulation de la seconde réunion du comité prévue par les dispositions légales, à partir d'une observation faite par l'inspecteur du travail sur la notification des dates de cette réunion aux représentants du personnel. Ce jugement, plus encore que le précédent, semble trancher une querelle de procédure. L'observation de l'inspecteur du travail s'inscrit toutefois, dans le cadre de négociations informelles destinées à amener les représentants des salariés à participer aux réunions de consultation du comité d'entreprise qu'ils ont décidé de manière quasi-unanime, de boycotter jusqu'alors. L'échec de ces négociations semble tenir au refus de tout compromis par la direction, avec notamment une fin de non-recevoir à une proposition syndicale relative à une éventuelle perte de salaire en compensation d'une diminution du temps de travail.

La troisième procédure de licenciement, reprise au lendemain de la décision de juin 1994, conduit à une nouvelle action en justice du comité d'entreprise, qui, par une décision du mois d'août 1994, est débouté pour deux motifs principaux. Le premier tient à la conformité du plan social aux dispositions de l'art. L321-4-1, le second a trait au refus des représentants du personnel, à l'exception de l'élu CGC, d'assister aux réunions du comité prévues dans le cadre de la procédure de consultation. Le plan social est exécuté au cours du mois de septembre et il conduit à 67 licenciements, 28 départs volontaires et 14 préretraites, 5 départs naturels et 3 stages de reconversion, soit un total de 117 départs.

L'action en justice joue ici un rôle d'accompagnement de mobilisations qui se développent selon une logique propre, dans laquelle les actions politiques et les consultations informelles tiennent une place cruciale. Les décisions judiciaires ne semblent pas non plus infléchir les projets de suppressions d'emplois de la direction, et ne remettent pas en cause leur réalisation finale par un recours massif au départ des salariés et de nombreux "licenciements secs".

Au sein de B, la désignation d'un expert économique dans le cours de la procédure de licenciement, ainsi que le recours rapide à un avocat au mois de février 1995 recadrent la situation; le droit devient une ressource centrale pour les représentants des salariés. Cette réappropriation du droit par les élus du personnel se traduit par la demande motivée au directeur départemental du travail d'établir un constat de carence du plan social. Elle se manifeste également par la succession des actions

en justice, d'abord en référé, puis au fond, qui donne un horizon constamment renouvelé aux débats et à la mobilisation des salariés. Début avril, les représentants des salariés obtiennent un premier succès à travers l'ordonnance du tribunal suspendant la procédure. L'action sur le fond devant le tribunal de grande instance de Saint-Quentin, engagée à la mi-avril par le comité d'entreprise, conduit à l'éclatement de l'intersyndicale et au retrait des représentants de Force Ouvrière, guidés par le souci de ne pas contribuer à la mise en liquidation de la société. Toutefois, le jugement, début mai 1994, aboutit à l'annulation de la procédure de licenciement et représente donc un second succès pour les représentants des salariés regroupés au sein de l'intersyndicale. Ce jugement incite les représentants des salariés à demander à nouveau l'ouverture de négociations sur la réduction du temps de travail, rejetées jusqu'ici par la direction. Ils adressent une lettre ouverte à la direction départementale du travail, pour qu'au-delà du seul dialogue, elle s'engage dans une médiation afin de trouver un compromis entre les parties.

Le dispositif légal du temps partiel annualisé apporte aux salariés un élément important pour préciser leurs positions dans les débats. Ce dispositif fournit la matière d'un sondage anonyme réalisé fin mai auprès de 530 salariés de l'entreprise qui fait apparaître, sur 400 réponses, une majorité de 262 personnes en faveur d'une réduction du temps de travail à 32 heures par semaine. La négociation menée par le directeur départemental du travail débouche sur la signature d'un accord au mois de juin; cet accord offre à 262 personnes la possibilité de bénéficier d'un temps annuel de travail équivalent à 32 heures hebdomadaires, avec le soutien d'une convention d'aide au passage au temps partiel annualisé du Fonds National pour l'Emploi. Le nouveau plan social prévoit finalement 150 licenciements de salariés sédentaires et 40 licenciements de salariés extérieurs (commerciaux). On peut estimer à environ 50 le nombre d'emplois "sauvés" par la mesure de temps partiel, auxquels se rajoutent une dizaine de départs en préretraite progressive ou totale.

Le droit devient dans ce cas, non seulement dans les recours judiciaires qu'il ouvre sous différentes modalités, mais aussi à travers le contenu même des règles, la structure autour de laquelle s'ordonne le déroulement de l'affaire. La mobilisation des règles de droit, spécialement de la loi AUBRY et de la loi quinquennale, permet de dégager les grandes lignes des revendications de défense de l'emploi, à travers la réduction du temps de travail. Les audiences et les décisions du tribunal de grande instance de Saint-Quentin fournissent aux salariés des temps forts dans la démonstration publique de leur cause. L'invocation du droit est également pour les représentants des salariés et leur avocat le moyen de surmonter un sentiment d'abandon de la part de l'administration et d'orienter l'intervention du directeur du travail vers une médiation plus active en faveur d'une réduction du temps de travail.

Au sein de la société W, la saisine des tribunaux est une pratique fréquente dont témoigne la jurisprudence abondante à laquelle elle donne lieu dans les revues juridiques. Ainsi, le secrétaire du comité d'établissement de Massy refuse, fin août 1994, de signer l'ordre du jour de la réunion prévoyant l'annonce du projet de licenciement collectif concernant la division ERSDISP ; il engage au nom du comité une action en justice contre la direction pour entrave résultant de l'élaboration unilatérale de l'ordre du jour du comité d'entreprise et demande le renvoi de la procédure devant le comité central d'entreprise. Au terme d'un jugement du tribunal d'Evry déboutant le comité de sa demande, la procédure de licenciement collectif est engagée par la direction le 31 août 1994. Elle débouche au mois d'octobre sur l'établissement d'un constat de carence du plan social par l'inspecteur du travail et sur un jugement du tribunal d'Evry qui annule la procédure de licenciement engagée et la renvoie devant le comité central. Ces premières décisions incitent la direction du personnel à accélérer l'accès à des congés-formation et le reclassement des salariés privés de poste depuis le début de l'année et dont le licenciement était programmé dès le début de la procédure de licenciement.

Le renvoi devant le comité central d'entreprise de W se heurte à une procédure juridique sur le nombre d'établissements représentés au sein du comité central d'entreprise qui en interdit la réunion avant le début de l'année 1995. À partir de l'annonce d'une nouvelle procédure de licenciement devant le comité central d'entreprise au mois de janvier 1995, ce dernier et le comité d'établissement engagent des actions en justice sur la question des délais entre la consultation du comité central et celle des comités d'établissement touchés, ainsi que sur la question des délais de transmission des documents aux experts. Ces actions en justice aboutissent à un ralentissement du déroulement des procédures engagées. Ce sont les inspecteurs du travail qui, par leurs constats de carence, amènent les directions à présenter de nouvelles procédures en révisant à la baisse le nombre d'emplois supprimés : au mois de février, la carence du plan social présenté dans le cadre de la première procédure devant le comité central conduit la direction à engager une seconde procédure. Au mois de mai 1995, la carence du plan social présenté dans le cadre de la seconde procédure de licenciement au sein de l'établissement de Massy aboutit à la mise en suspens du projet de licenciement. L'arrêt tient d'une part à la perte de légitimité subie par les directions du groupe et de l'établissement. Il tient surtout au reclassement de la plupart des salariés concernés dans les autres divisions de l'établissement pour faire face à l'accroissement important de leur chiffre d'affaires au cours de la période, de sorte que le projet de suppression d'emplois devient sans objet. En mai 1995, au moment de l'arrêt de la procédure par la direction, une dizaine de personnes concernées par le licenciement n'avaient

pas encore trouvé de solution à leur situation dans l'entreprise, la grande majorité des personnes concernées ayant déjà été reclassées.

Dans ce cas, la pratique éprouvée du recours à la justice par les élus du personnel aboutit à une mise en format judiciaire des activités de discussion et d'information des représentants du personnel dans l'entreprise. L'inspecteur du travail que nous avons rencontré à Évry a souligné l'importance qu'a eu pour lui, au cours de cette affaire, l'activité d'information et de contestation motivée des représentants des salariés de W. De plus, les procès-verbaux très complets des réunions de comité d'établissement, à l'état quasiment de *verbatim*, ont fourni la matière de nombreux tracts et ont permis aux représentants des salariés de plaider leur cause devant le tribunal.

En bref, ces trois affaires se différencient au sein d'un *continuum* selon la place du droit dans la constitution de la cause de l'emploi. Chez Z, le droit est mobilisé comme outil de résistance accompagnant les différentes actions que les salariés et leurs représentants mènent grâce au poids des organisations syndicales dans le contexte politico-économique local et national auquel la production aéronautique donne accès. Le droit et les actions en justice demeurent ici des ressources marginales par rapport à d'autres instances de mobilisation de l'opinion publique. Dans le cas de B, au contraire, il revient à l'avocat de faire découvrir les règles de droit utiles dans la situation aux élus du personnel, et d'arriver ainsi à une relance de la mobilisation des salariés grâce aux décisions de justice et au dispositif du temps partiel annualisé. Ces règles de droit permettent de dégager un compromis praticable entre les parties à la fin du conflit. Enfin, entre les deux situations précédentes, l'action en justice en tant qu'horizon permanent des discussions entre la direction et les représentants des salariés permet, dans le cas de la société W, de désamorcer la logique de l'urgence que voudrait imposer la direction.

De la spécificité des mobilisations à la pluralité des produits

La cause de l'emploi est spécifique à chacune des trois situations envisagées. Pour les salariés de Z, la défense des emplois tient à l'absence de motif économique du licenciement engagé par la direction. Dans le cas de B, la défense des emplois est liée à la préservation de l'activité et donc des savoir-faire de la population locale. Dans le cas de W, la défense des emplois est fondée sur les possibilités de reclassement qu'offre le groupe industriel et sur l'incertitude qui pèse sur l'évolution des marchés.

La diversité des "causes de l'emploi" que nous venons d'identifier n'aboutit-elle pas à relativiser la dichotomie courante entre le "social" et l'"économique"? Dans une telle dichotomie en effet, le social désigne une forme de psychologie collective qui permet d'expliquer les "mouvements sociaux" indépendamment des conditions économiques au sein desquels ils se déroulent. L'économique se réduit, dans cette conception, à un ensemble de données techniques et financières qu'il revient aux directions d'entreprise d'orienter au mieux.

L'emploi mis en débat dans les licenciements collectifs se présente d'abord comme une activité concrète réalisée par une personne déterminée visant à la réalisation d'un produit. Mobiliser autour d'une cause de l'emploi implique donc que soit, dans chaque situation, surmontée la diversité des activités professionnelles des salariés. La finalité commune de ces emplois, la réalisation d'un produit, fournit à la fois l'horizon et les ressources d'une mobilisation collective. La réalisation d'un produit suppose en effet des cadres d'action stables pour faire face aux problèmes de coordination auxquelles les personnes se trouvent confrontées dans leur emploi, c'est-à-dire des "conventions du travail" (cf encadré ci-contre). Pour chaque produit, les conventions du travail orientent ainsi les modes de construction de causes de l'emploi. À l'inverse, la manière dont se fixe, au sein de chaque situation économique, la cause de l'emploi, pèse sur la trajectoire des produits de l'entreprise. Pour comprendre ce processus, nous allons revenir sur les trois cas envisagés et dégager les congruences entre cause de l'emploi et situation productive.

L'avion : un produit d'État

La remontée de l'affaire Z vers les plus hautes sphères de l'État est liée aux enjeux nationaux qu'implique le poids de la Défense nationale dans la production aéronautique. La place de la commande militaire dans l'industrie aéronautique distingue l'avion d'une marchandise ordinaire faisant l'objet d'une transaction sur un marché. L'avion est un *produit d'État* (SALAIS STORPER, 1993) soumis, pour les appareils militaires, aux débats sur la stratégie de défense du pays qui définissent le type et la quantité d'avions produits. La production aéronautique civile est également liée à une politique impulsée par l'État, à travers le poids des aides étatiques dans le financement des recherches sur de nouveaux programmes et le rôle des compagnies aériennes nationales dans l'achat des appareils. Avant les restructurations qui se sont engagées depuis le début des années quatre-vingt-dix, suite au ralentissement de l'activité des compagnies aériennes et à la réévaluation des programmes de défense, les licenciements pour motif économique dans le domaine de la construction aéronautique sont un élément incongru. Comme nous l'a confié un salarié licencié de Z, "*J'avais un peu le sentiment d'être fonctionnaire*" du fait de la stabilité de l'emploi garantie par la présence de l'État.

L'hypothèse de la pluralité des mondes de production

L'activité économique est constituée par la réalisation d'une pluralité de produits. Dans cette perspective, le travail ou l'activité (au sens de la "population active") ne sont pas immédiatement assimilables à des grandeurs homogènes, mais sont orientés vers la réalisation de produits dotés d'usages et d'évolutions différentes. Pour envisager cette pluralité tant des produits actuels que de leurs trajectoires temporelles, SALAIS et STORPER (1993) proposent d'envisager une pluralité de *mondes de production*. Dans cette perspective, les *conventions du travail* permettent de circonscrire un ensemble de mondes possibles de production : les auteurs distinguent pour cela au sein de ces conventions les "*conventions de chômage*" -correspondant aux formes d'évaluation de l'incertitude qui pèse sur la réalisation des produits- des "*conventions de productivité*" qui renvoient aux formes de conception des produits, la conception étant entendue dans un sens large englobant création et assemblage.

L'incertitude que porte en lui le produit peut aller du risque probabilisable à l'incertitude non quantifiable. Dans le premier cas la demande du produit est réduite à une multitude homogène dont on peut penser que la fourniture d'un produit *généralisé* répondra à la plupart de ses attentes. Les fluctuations du marché sont comprises ici comme des variations autour d'une moyenne dont l'apparition est liée à un risque probabilisable. Dans le cas opposé, l'utilisateur s'attachera à obtenir du producteur le produit particulier correspondant à ses besoins. Il s'agira là d'un produit *dédié*.

L'activité de conception et de production prend des formes allant de la *standardisation* à la *spécialisation*. La *standardisation* consiste à réduire le produit à un assemblage systématique décomposable en éléments simples. Dans la mesure où, à travers ce processus de standardisation, il peut être rapporté à l'exécution d'opérations définies à l'avance, le travail humain peut-être évalué en terme de *productivité*. L'innovation ici présuppose l'existence de produits, pour en rationaliser la production. Cette dimension s'oppose à la *création* de nouveaux produits. Pour rendre compte de cette activité plus proprement créatrice et du processus de venue au jour du produit (production), SALAIS et STORPER parlent de *spécialisation*. La spécialisation du produit implique la prise en compte des connaissances spécifiques des personnes qui constituent le collectif de travail. Elle implique également une dynamique de constitution de ces savoirs spécifiques, de spécialisation des personnes elles-mêmes, au cours de l'activité de production.

Les mondes de production se dégagent de la conjonction de ces deux dimensions des conventions du travail. Pour donner un premier aperçu de la pluralité des mondes de production liée à la pluralité des produits, SALAIS et STORPER dégagent quatre grands types de mondes de production. Le *monde de production industriel* est constitué par la réalisation de produits génériques selon une technologie standardisée. La demande est considérée, tant par les "producteurs" que par les "demandeurs" eux-mêmes, comme homogène et s'ajustant à un standard commun à l'ensemble des produits. Le *monde de production marchand* s'appuie sur la standardisation du produit pour répondre à une demande diversifiée. Les caractéristiques du produit sont établies par le demandeur, la concurrence s'établira sur des critères de coûts et de délais. Le *monde de production interpersonnel* implique des produits spécialisés et dédiés. La satisfaction des *goûts* du client est rendue possible par un processus commun d'apprentissage et de connaissance mutuelle qui conduit à la réalisation d'un produit *spécialisé*. L'incertitude sur la qualité du produit est partagée par le producteur et le demandeur. Ce monde est qualifié d'interpersonnel car il suppose l'établissement d'une relation entre les personnes qui y prennent part, fondée sur une connaissance mutuelle. Le *monde de production immatériel* correspond à l'activité du producteur qui s'engage dans la conception de produits génériques nouveaux dont il pense que l'usage pourra susciter et répondre à une demande globale (dimension générique du produit). Le travail prend ici la forme de la *recherche*.

L'incertitude pesant sur le produit est donc, avant le début des années quatre-vingt-dix, relativement étrangère aux contraintes d'une réalisation marchande : elle tient d'abord à la maîtrise des contraintes techniques qui pèsent sur les performances des appareils. Concorde est sans doute la forme la plus accomplie de ce type de produits.

Par ailleurs, la production d'un avion se distingue de la production d'objets plus courants (automobiles ou appareils électro-ménagers), dans la mesure où les exigences de sécurité donnent un rôle essentiel à la conception et à la certification des appareils. La production en série est précédée d'une phase longue et coûteuse d'élaboration d'un "programme" mis en chantier par le constructeur, et incluant l'intervention des différents équipementiers. Pour pouvoir fournir les équipements d'un appareil, les équipementiers doivent avoir pris part au programme et être ainsi homologués pour l'équipement de cet appareil.

Ces deux dimensions que constituent la forte intervention de l'État dans la demande du produit et l'importance de la recherche-développement dans le cadre des programmes sont au cœur de l'histoire de Z et des compétences de ses salariés. En 1994, avant la mise en œuvre du licenciement collectif, la société compte en effet 531 personnes qui se répartissent en 148 ouvriers, 281 ETAM et 99 ingénieurs et cadres. La place centrale des techniciens (en particulier des dessinateurs) ainsi que la part importante d'ingénieurs correspondent à la capacité de la société à prendre part aux efforts de recherche dans le cadre de nouveaux programmes. Les compétences ouvrières sont également orientées vers la réalisation de prototypes en relation avec les dessinateurs et les ingénieurs. Les productions en série tendent à être sous-traitées à l'extérieur de l'entreprise. Ce potentiel est lié à l'histoire de l'entreprise. Celle-ci a connu un très fort accroissement de ses effectifs, et notamment du nombre de techniciens (dessinateurs) au cours des années soixante pour répondre à la multiplication des programmes Mirage. La réorientation de la société vers le programme Airbus au cours des années soixante-dix s'est opérée avec les personnes recrutées au cours des années soixante. La forte présence syndicale dans l'entreprise est liée à cet effet de génération, dans le prolongement du mouvement de 1968, avec au début des années soixante-dix l'adhésion collective à la CGT et un engagement politique important dans les rangs du parti socialiste. Le plan social prévoyant, dans ses différentes versions, la suppression de 120 emplois touche prioritairement le groupe des techniciens (suppression de 86 postes), et donc le groupe des salariés les plus anciens dans l'entreprise qui forment également, ou ont formé, le noyau dur des organisations représentatives du personnel.

Le licenciement mis en œuvre chez Z est révélateur des évolutions qu'affronte aujourd'hui le programme Airbus, et de la faible consistance d'un éventuel "monde toulousain de l'aéronautique" (SALAIS, STORPER, 1993, p. 244). Le partage des

tâches entre les pays dans la réalisation des appareils est en effet apparu comme un élément décisif au cœur des débats au sein de Z. Z a été racheté par un groupe germano-suisse, dont un établissement en Allemagne s'est engagé depuis, dans la réalisation, en partie sous licence Z, de systèmes de conditionnement d'air des cabines, la spécialité de Z. Dans cette perspective, le motif économique rejoint rapidement la raison d'État, dans une période de renégociation de la part des différents partenaires pour arriver à une intégration de la production d'Airbus dans le cadre d'une société capable de rivaliser avec les groupes américains. Le devenir de l'industrie toulousaine de l'aéronautique résulte de décisions fortement centralisées, sur lesquelles les acteurs tentent de peser, sans disposer des marges de manœuvre qu'apporterait une coopération des firmes à l'échelle locale. Ainsi, le cloisonnement des entreprises aéronautiques implantées à Toulouse s'est traduit par l'impossibilité de trouver un reclassement pour la plupart des salariés de Z dans d'autres sociétés toulousaines du secteur.

En raison du caractère peu territorialisé de l'industrie aéronautique toulousaine, le produit qui se trouve au centre de la restructuration décidée par la direction, l'avion, engage les parties, tant la direction que les représentants des salariés et les hommes politiques de la région, à s'adresser aux instances supérieures de l'État dont dépend la planification des programmes aéronautiques. Mais, dans un contexte européen qui voit les États se désengager des compagnies aériennes nationales ainsi que de la conception et de l'évolution du produit, l'argument d'un accroissement de la concurrence mondiale avancé par la direction acquiert une portée nouvelle. Le retrait de l'État autorise une évolution des conventions du travail vers une dimension plus marchande (au sens du "monde marchand de production" défini dans l'encadré page précédente). En effet, les procédures de licenciement engagées s'accompagnent du recrutement de jeunes ingénieurs sur la base d'une individualisation accrue des développements de carrière et d'une rationalisation des opérations de production. Une telle évolution, si elle se confirmait, pourrait remettre en cause ce qui a fait jusqu'à présent l'atout de la société : l'ancrage dans le monde de production immatériel dont témoigne sa capacité à prendre place dans des programmes aéronautiques de l'ampleur d'Airbus.

Le retour de B vers une spécialisation traditionnelle

Le point de départ de la mobilisation des salariés de B, majoritairement ouvriers (8), est le sentiment d'être abandonnés à eux-mêmes par les

(8) Au 31 décembre 1994, avant le licenciement, B compte 32 cadres, 106 ETAM et 543 ouvriers mensualisés dans les effectifs sédentaires. Le reste des effectifs est constitué par le personnel non sédentaire où prédominent les démonstratrices (138 sur 234 non sédentaires).

représentants de l'État, face à l'effondrement brutal de l'activité de leur entreprise. La rapidité de cet effondrement est pour une part le résultat de l'expansion de la société au cours des années quatre-vingt. Cette expansion s'était fondée sur une orientation vers le marché des grandes surfaces. D'où la nécessité d'élargir le catalogue des produits pour être référencé par les centrales d'achat, et la multiplication des implantations de l'entreprise (qui place une partie de la production en Turquie et construit, en 1987, un établissement dans une ville voisine de la ville d'origine de la société). Le développement de la société à cette époque se situe dans une trajectoire proche de ce que l'on entend couramment par "modernisation". L'enjeu pour elle est de répondre à une demande diversifiée, en recherchant une minimisation du coût du travail : par les gains de productivité obtenus dans l'usine fortement automatisée nouvellement construite pour réaliser les collants de gammes moyennes ; par le recours à une main d'œuvre bon marché en Turquie pour réaliser les collants bas de gamme. Dans la terminologie de SALAIS, STORPER (1993), l'entreprise se déplace vers un "monde de production marchand". Cette expansion est financée avec le soutien de banques.

Le déréférencement de la société par une centrale d'achats (à la suite de problèmes de qualité des produits bas de gamme importés de Turquie) entraîne une perte brutale de confiance de la part des opérateurs bancaires et des autres centrales d'achats, et finalement une chute du chiffre d'affaires. En 1993, les difficultés financières de l'entreprise conduisent la direction familiale à fermer, dans un premier temps, l'établissement "moderne" et à licencier 140 personnes sur un effectif de 200. Une faible partie des salariés de l'établissement fermé, constitués de jeunes ouvriers non qualifiés, est reclassée dans les usines de F.

La reprise de la société, sous l'égide du Comité interministériel de restructuration industrielle, par un groupe financier lyonnais donne initialement à penser que celle-ci trouve de nouvelles ressources pour maintenir la trajectoire de modernisation industrielle esquissée dans la décennie précédente. Le licenciement collectif engagé au début 1995 conforte cette interprétation auprès des salariés, le nombre d'emplois supprimés dépassant les anticipations les plus pessimistes. Le groupe financier reprenneur n'est cependant pas entièrement étranger à l'activité textile : son intérêt pour B tient à ce qu'il a dû renoncer à la direction d'une entreprise de rubans élastiques de la région stéphanoise dont il a été, d'une certaine manière, "licencié" par des salariés attachés à l'ancienne direction et suspicieux à l'égard des intentions de patrons lyonnais (9). La

reprise de B permet à ce groupe de retrouver l'ancre dans l'industrie textile qu'il avait perdu (10). Le projet industriel présenté par les membres de la nouvelle direction est fondé sur un retour vers le haut de gamme, tant dans les supermarchés, que par la réactivation d'un réseau de distribution traditionnel. Ce projet s'incarne dans la place nouvelle accordée au service de recherche-développement au sein duquel sont élaborées, dans le plus grand secret, les collections à venir. Il s'agit de renouer avec ce qui a fait l'atout de la société jusqu'au début des années quatre-vingt : la capacité créative qui permettait à B de "faire" le marché des bas et collants au lieu de le suivre, en satisfaisant une clientèle de haut de gamme par des produits de qualité. La trajectoire impulsée par la nouvelle direction tend donc à mettre fin à l'orientation initiale vers un "monde de production marchand", pour revenir vers une production "spécialisée".

Une telle initiative rejoint en partie la volonté du patronat textile de la région de Saint-Quentin d'organiser la profession dans le cadre d'une association nouvelle *Textil'Aisne*, grâce à la réalisation de collections sous l'égide de stylistes, en vue de conquérir une certaine autonomie à l'égard des donneurs d'ordre parisiens. L'intervention du Comité interministériel de restructuration industrielle s'inscrit ainsi dans une dynamique locale et régionale visant à coordonner la renaissance d'une industrie textile autonome dans le district de Saint-Quentin et du Vermandois.

Le licenciement collectif envisagé par la nouvelle direction apparaît en "porte-à-faux" à l'égard de la stratégie de retour aux spécialisations traditionnelles de la société. Il déborde en effet largement le nombre de salariés rapatriés de l'établissement voisin à la suite de sa fermeture, et suscite une réaction de la part de l'élite ouvrière de l'entreprise constituée par les 90 ouvriers "bonnetiers" (dont le travail consiste à régler les métiers circulaires qui permettent de tricoter les bas et qui par l'importance de leur rôle dans la production ne sont pas directement menacés par un licenciement).

L'annulation par la justice de la procédure de licenciement collectif permet un allongement de celle-ci, au moment où se fait jour un début de redressement de l'entreprise. Le refus de négocier de la part de la direction au lendemain du jugement d'annulation conduit les représentants des salariés à requérir la médiation du directeur départemental du travail, pour proposer un dispositif de temps réduit mobilisant les aides du Fonds National de l'Emploi. L'intervention du directeur départemental du travail à travers une accélération de la mise en place des

(9) Sur le conflit social qui a suivi, dans cette entreprise, le départ du Pdg issu de la famille fondatrice sous la pression de l'actionnaire lyonnais, on se reportera à BANVILLE (de) et VENNIN (1996).

(10) Selon le *Journal du textile*, en 1995, ce groupe contrôle un chiffre d'affaires de 450 MF dont les deux tiers sont réalisés par B.

financements accordés par l'État en faveur du temps réduit contribue à débloquer les négociations : elle esquisse une forme d'intervention "située" de l'État dans un contexte de défaillance de la coordination entre les acteurs de la situation économique.

Les menaces de la déréglementation des marchés de l'électricité

La procédure de licenciement collectif engagée fin août 1994 par la direction de l'établissement de Massy de la société W est une réponse au "droit d'alerte" que les élus du personnel tentent de déclencher à partir du mois de juin. Conscients des difficultés de cette division, la stratégie des élus du personnel vise à désamorcer la logique de l'urgence qu'avance la direction, de manière à ménager le temps d'un débat et la possibilité d'un redémarrage de l'activité de la division. Les élus ont également pour objectif de mettre en échec les pratiques de restructuration permanentes du groupe en faisant valoir les conditions spécifiques de la division concernée par le licenciement. L'abandon par la direction du plan social concernant cette division renforce la légitimité des représentants du personnel acquise dans les actions menées contre les licenciements collectifs précédents.

L'activité centrale de la division ERSDISP touchée par le licenciement collectif consiste à élaborer pour EDF un centre de conduite nationale de réseau, qui réponde à la nécessité de gérer un réseau électrique marqué par la centralisation de la production. Le projet en lui-même ne mobilise, au sein de la division chargée de la gestion des réseaux, qu'une trentaine de personnes sur un total d'environ 210 personnes. Mais son arrêt touche à terme la charge du service d'application et remet en cause les compétences acquises par les informaticiens dans la gamme spécifique des "progiciels" (c'est-à-dire des logiciels de base) mise au point chez W. La division est constituée d'une partie prédominante d'ingénieurs avec 150 personnes, les 60 autres personnes étant classées ETAM. Ces ingénieurs sont en grande partie des techniciens ayant connu, grâce à leur spécialisation en informatique, une progression de carrière qui les a menés à ce statut.

L'effondrement, à partir de 1993, du projet mené en coopération avec EDF tient à une perte de confiance réciproque des deux partenaires, l'un à l'égard de l'autre, dans un contexte où les directives européennes tendent, à terme, à remettre en cause les réglementations nationales. C'est ainsi qu'EDF doit laisser une place nouvelle dans ses équipements à des producteurs allemands. Dans le même temps, la société W est conduite à s'appuyer sur une technologie standard à travers une filiale américaine acquise en 1986 pour préparer

sa réponse aux besoins de marchés européens bientôt soumis à la même déréglementation que le marché américain. Cette technologie standard lui permet également d'accéder à l'ensemble croissant des marchés nationaux soumis à une politique de déréglementation, qui nécessite une multiplication des centres de gestion de réseaux autonomes les moins chers possible. Dans ce contexte, la difficulté à mettre au point un centre de conduite de réseaux à partir d'un logiciel de base (progiciel) national amène EDF à durcir sa position à l'égard de W.

L'abandon momentané du projet mené avec EDF se traduit, dès janvier 1994, par des suppressions de postes dans la division, annoncées individuellement aux intéressés par les chefs de service. Les 90 postes que le projet de licenciement d'août 1994 vise à supprimer, sont d'abord des postes d'informaticiens (au nombre de 47). Ces informaticiens, techniciens formés à l'informatique au cours de leur carrière, sont en général relativement anciens dans l'entreprise et envisagent difficilement de retrouver une situation comparable à celle qu'ils risquent de perdre, compte tenu du caractère faiblement transférable des compétences informatiques acquises. Leur éloignement à l'égard de toute forme de représentation collective du personnel explique que ce soient dans un premier temps les représentants du personnel au comité d'établissement qui jouent un rôle important dans la constitution de leur cause. Cependant, la "trahison" que représente aux yeux de ces salariés la suppression de leur emploi a été propice à une mobilisation soudaine, après une carrière ascendante marquée par une forte fidélité à l'égard de la direction et une certaine distance à l'égard des instances représentatives du personnel. Une telle expérience les conduit à faire valoir leur ancrage professionnel dans l'entreprise.

Ainsi semble se faire jour un sentiment d'appartenance qui traduit une évolution des conventions du travail vers une dimension plus "interpersonnelle" (cf le "monde de production interpersonnel", dans l'encadré p. 31). Cette dimension se manifeste en particulier dans le reclassement informel de ces salariés au sein d'autres divisions, qui, durant les développements de cette mobilisation, connaissent un accroissement important de leur activité. L'orientation vers des conventions du travail proches d'un monde de production interpersonnel est cohérente avec la nature de cette reprise de l'activité : celle-ci intervient en effet dans le cadre des marchés traditionnels de la société que constituent l'Indonésie et les Emirats arabes pour lesquels les exigences de qualité et de performance des systèmes installés priment les considérations de coûts. De plus, la réalisation du projet mené avec EDF a été finalisée à travers un compromis entre la technologie standard américaine et la technologie française initialement mise en œuvre.

*
* *

L'annonce de projets de licenciement collectif par les directions est liée, dans les trois cas étudiés, à la mise en œuvre de réorganisations productives qui touchent à la nature même du produit existant. Les mobilisations de salariés se construisent avec les ressources que les salariés et leurs représentants tirent de cette situation économique initiale. Ces ressources sont constituées par l'ancrage syndical, l'existence d'une relation suivie avec un expert économique, la connaissance du droit, ainsi que par la détermination des salariés, qui prend selon la qualification, l'âge et l'ancienneté de ceux-ci des formes spécifiques. La cause de l'emploi prend donc une physionomie propre à chaque situation productive.

La mobilisation des salariés autour de leurs emplois ne se réduit pas à un épiphénomène "social", sans influence sur une évolution économique considérée comme inéluctable. Elle pèse sur la trajectoire à venir de l'entreprise, en orientant les innovations. En retardant l'exécution du licenciement, cette mobilisation permet également le maintien dans l'entreprise d'un personnel spécialisé capable de répondre aux reprises de l'activité.

À travers les trois cas étudiés, la mobilisation autour d'une *cause générale* de l'emploi s'avère moins efficace pour la préservation des emplois dans l'entreprise, que la mobilisation autour d'une *cause située*, c'est-à-dire ancrée dans la situation économique et pesant ainsi sur son évolution. De manière paradoxale, c'est en effet au sein de Z, où l'implantation syndicale est la plus forte, que le nombre de licenciements "secs" est le plus important. L'implantation syndicale va ici de pair avec la grande généralité de la cause de l'emploi qui prend immédiatement, dans le contexte toulousain et

national, une forme politique. Pour B et W, la constitution d'une cause *située* de l'emploi passe par une forme de "*désenchantement de l'État*" (11). Ce désenchantement correspond, pour les salariés de B au sentiment d'abandon dans lequel les plonge l'attitude initiale des représentants de l'État. Il correspond pour les salariés de W et leurs représentants au sentiment d'une impuissance des politiques publiques à préserver l'emploi, face à la reprise incessante de procédures de licenciement destinées à répondre à la politique de réduction permanente des emplois du groupe actionnaire de W.

Dans ce contexte d'un désenchantement de l'État, la loi AUBRY peut devenir pour les élus du personnel un levier en vue d'obtenir, à travers la saisine des tribunaux, l'ouverture d'un débat sur la situation de l'entreprise qui permette de mobiliser les dispositifs légaux et réglementaires adéquats aux problèmes identifiés. Le développement de tels débats au sein des situations productives touchées par des projets de licenciements collectifs transforme le rôle des représentants de l'État. Leur rôle ne se limite plus à prévenir les litiges que suscitent les projets de suppression d'emplois. Ils sont conduits à accompagner l'émergence d'un débat au sein des comités d'entreprise soit par le constat de carence du plan social proposé, soit grâce à l'intervention du juge sur la conformité du plan social aux dispositions légales.

Cette nouvelle forme d'intervention s'accompagne d'un enrichissement des missions du Fonds National de l'Emploi ; allant au-delà de la mise en œuvre d'incitations au départ des salariés, le FNE s'ouvre à une pluralité de dispositifs destinés à éviter les licenciements "secs" et le départ des salariés. Si une telle évolution se confirmait, elle favoriserait la multiplication d'expériences liées à des ajustements, à chaque fois spécifiques, des différents dispositifs produits par le législateur. ■

(11) Ce terme est emprunté à COLLIOT-THÉLENE (1992). Le désenchantement de l'État s'entend ici comme la fin de la croyance en une capacité de l'État à réformer la société indépendamment de l'action des individus qui la constituent.